Begleiten als Partner

WORKING PAPER

Jenseits der Norm

Wenn Aufsichtsstandards das Betriebsmodell verfehlen

Maria Demirtsoglou, Nils Kemmerle, Dr. Rainer Klingeler

Köln, 30. September 2025

CP Consultingpartner AG
Venloer Str. 53
D-50672 Köln
Fon +49 (0) 221 474 52-0
Fax +49 (0) 221 474 52-430
www.cp-bap.de
info@cp-bap.de

INHALT

1. Einleitung 2

2. Kontext 2

3. Zentrale Diskussionspunkte 3

4. Herausforderungen 4

5. Lösungsansätze und Best Practices 4

6. Schlussfolgerungen 5

1. EINLEITUNG

Am 09. September 2025 führte die CP Consultingpartner AG einen Expertenworkshop mit Expert:innen aus Kreditinstituten und Finanzdienstleistungsinstituten durch.

Thema des Tages: wie können es kleine Organisationseinheiten schaffen, mit den sich schnell entwickelnden Herausforderungen hinsichtlich des Risikomanagements im Allgemeinen und der damit einhergehenden regulatorischen Agenda im Besonderen Schritt zu halten? Ziel war es, hinsichtlich Betriebsmodell, IT und interner Governance praxisnahe Lösungsansätze zu identifizieren und Impulse für den Umgang mit der laufenden regulatorischen Agenda zu setzen.

Teilgenommen haben unter anderem Vertreter:innen von Leasys S.p.A. Zweigstelle Deutschland, der abcbank GmbH, der VZ VermögensZentrum Bank AG sowie der VR-Bank Neu-Ulm eG. Eingeladen waren Führungskräfte und Expert:innen aus den Bereichen Risiko, Compliance und Organisation, um sich zu den aktuellen Herausforderungen auszutauschen.

2. KONTEXT

Zwar setzen sich Bundesbank und BaFin derzeit prominent für ein kleine Institute entlastendes EU-Regime ein,[1] die regulatorischen Anforderungen bleiben jedoch erstmal für alle Institute weiterhin anspruchsvoll, und die regulatorischen Kosten für kleine Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb überproportional hoch. Neben bereits anwendbaren Vorgaben wie DORA und MiCAR prägen derzeit insbesondere die MaRisk-Novelle, CRR3 und CRD6, der Data Act sowie die Diskussion um die Einführung des digitalen Euros die regulatorische Agenda. Gerade (sehr) kleine und nicht-komplexe Institute (SNCI) sehen sich hier mit erheblichen Umsetzungsaufwänden konfrontiert, da sie mit deutlich geringeren personellen und technischen Ressourcen im Prinzip dieselben Anforderungen erfüllen müssen wie Großbanken.

[1] Siehe etwa den Gastbeitrag von Michael Theurer und Mark Branson in der FAZ vom 12.9.2025 (https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/bafin-und-bundesbank-europas-kleinbanken-brauchen-einfachere-regeln-110681115.html)

Eine Schlüsselrolle spielt dabei das Proportionalitätsprinzip. Es bedeutet als übergreifendes Prinzip der EU-Regulierung insbesondere, dass die MaRisk abhängig von Größe, Komplexität und Risikoprofil angewendet werden. Für kleinere und weniger komplexe Institute können dadurch vereinfachte Verfahren zulässig sein. Gleichzeitig herrscht in der Praxis Unsicherheit, wie weit diese Spielräume reichen können und welche Vereinfachungen von der Aufsicht akzeptiert werden.

3. ZENTRALE DISKUSSIONSPUNKTE

Die Diskussionen konzentrierten sich auf drei Themenschwerpunkte:

ESG-Ansätze

- Ein teilnehmendes Institut integriert ESG-Aspekte in Beratung, Risikomanagement und Anlagevermögen, verzichtet jedoch aufgrund des fehlenden Kreditgeschäfts auf Stresstests. Ein anderes hat auf Basis von Verbandsvorschlägen eine Betroffenheitsanalyse durchgeführt und zusätzlich einen ESG-Stresstest nach EZB-Vorgaben entwickelt, der Kreditrisiken und operationelle Risiken abdeckt.

Risikomanagement und Risikotragfähigkeit

- Ein teilnehmendes Institut bewertet unwesentliche Risiken (unter Anwendung der 5 %-Schwelle beim Risikodeckungspotenzial) mithilfe von Expertenschätzungen und Self-Assessments, während ein anderes die Risikotragfähigkeit direkt an das Eigenkapital koppelt und hierzu jährliche Risikoinventuren durchführt.

IT-Systeme und Automatisierung

- Ein teilnehmendes Institut nutzt im Risikocontrolling ein separates, eigenes Datawarehouse und erzeugt Reports und Analysen mithilfe von Power BI, das Kennzahlen automatisiert bereitstellt und Benachrichtigungen auslöst. Andernorts setzt man auf Regupedia zur Beobachtung regulatorischer Entwicklungen, oder setzt ein Compliance-Monitoring-Tool des BDV beziehungsweise das regulatorische Radar des VÖB ein. Ein weiteres Institut bereitet die Einführung einer konzernweiten Lösung im Bereich Geldwäscheprävention vor.

Ein übergreifendes Thema war das Proportionalitätsprinzip. Während es allgemein als unverzichtbares Instrument betrachtet wurde, konnten sich die Teilnehmer:innen darüber

austauschen, inwieweit Aufsicht und Prüfer vereinfachte Verfahren tatsächlich anerkennen. Hier scheint sich ein Teil der Lösung zu verbergen: während immer spezifischere und dezidiertere Feststellungen dazu verleiten, die methodische Tiefe und Komplexität zu erhöhen, könnte das genaue Gegenteil zum Ziel führen.

4. HERAUSFORDERUNGEN

Die Beiträge verdeutlichten wiederkehrende Schwierigkeiten kleiner Institute:

- Personelle Engpässe führen dazu, dass regulatorische Anforderungen überwiegend kurzfristig und unter Zeitdruck bearbeitet werden (müssen), die strategische Weiterentwicklung des Unternehmens insgesamt tritt zwangsläufig in den Hintergrund.
- Die parallele Umsetzung zahlreicher Vorgaben (z. B. DORA, MaRisk) erzeugt Priorisierungskonflikte.
- Unsicherheit über die Reichweite des Proportionalitätsprinzips führt dazu, dass Institute teilweise vorsorglich über das eigentlich erforderliche Maß hinausgehen.
- ESG-Vorgaben wirken je nach Geschäftsmodell sehr unterschiedlich: Institute ohne Kreditgeschäft empfinden Teile der Anforderungen als kaum einschlägig, während sich Häuser mit Kredit- und Leasinggeschäft hohen Analyse- und Testaufwänden gegenüberstehen.

5. LÖSUNGSANSÄTZE UND BEST PRACTICES

Gleichzeitig wurden pragmatische Ansätze vorgestellt, die den Umsetzungsaufwand spürbar reduzieren können:

- Konzentration auf die wesentlichen Risiken, Fast-Track-Risikoinventuren und harmonisierte Assessments, Reduktion von Stresstests auf Kern-Szenarien und Sensitivitätsanalysen.
- Nutzung von KRI-Dashboards mit automatisierten Erinnerungsfunktionen.
- Rollenkombinationen in kleinen Teams, einfache RACI-Matrizen, bereichsübergreifende Gremien.

- Einsatz von Low-Code-/No-Code-Lösungen, Power BI und Workflow-Automatisierungen.

Diese Ansätze sind besonders wirkungsvoll, wenn Institute Vereinfachungen klar dokumentieren und ihre Angemessenheit gegenüber der Aufsicht nachvollziehbar begründen.

6. SCHLUSSFOLGERUNGEN

Der Workshop hat gezeigt, dass kleine Institute regulatorische Anforderungen grundsätzlich erfüllen können, dies jedoch mit einem im Verhältnis zum Geschäftsbetrieb sehr hohen Aufwand verbunden ist.

Für die Institute lassen sich mehrere zentrale Handlungsansätze ableiten.

Von großer Bedeutung ist, die knappen Ressourcen gezielt auf die wesentlichen Risiken zu konzentrieren und für nachrangige Themen vereinfachte Verfahren einzusetzen. Digitale Werkzeuge können helfen, Prozesse zu verschlanken und den administrativen Aufwand zu reduzieren.

Auch die Governance-Strukturen sollten so gestaltet sein, dass sie die regulatorischen Vorgaben erfüllen, dabei aber schlank und handhabbar bleiben.

Darüber hinaus kann es für Institute vorteilhaft sein, ESG-Aspekte frühzeitig in Strategien und Produkte einzubinden, sodass regulatorische Anforderungen nicht nur als Pflicht, sondern auch als Chance verstanden werden.